



국내 조용한 사직 현상의 원인과 해결방안 탐색을 위한 질적연구

2023 제19회 KMAC 경영혁신 공모전 - 인재혁신 부문

IHR 이화여자대학교

김채영 문효원 박진희 안수민

CONTENTS

I 서론

1 연구 배경

1) 조용한 사직의 현황 및 특징

2 선행연구 검토

1) 조용한 사직에 대한 개념적 정의

2) 조용한 사직의 원인

3 연구 목적

4 연구 질문

II 본론

1 연구 방법

1) 인터뷰 참가자

2) 인터뷰 질문지

3) 자료 분석 방법

2 연구 결과

1) 인터뷰 분석 결과

2) 전략 제언

(1) JD-R 모형 기반 잡 크래프팅 제안

(2) 잡 크래프팅 지원: 리더십

(3) 잡 크래프팅 지원: 조직문화

III 결론

1 연구 요약

2 연구 의의 및 시사점

3 연구 한계점 및 향후 연구 과제

I 서론

1

연구 배경

1) 조용한 사직의 현황 및 특징

2

선행연구 검토

1) 조용한 사직에 대한 개념적 정의

2) 조용한 사직의 원인

3

연구 목적

4

연구 질문

I 서론 | 1. 연구배경

한국을 비롯하여 전세계적으로 조용한 사직 행태가 유행하고 있음
조용한 사직을 취하는 이들은 **정해진 시간과 업무 범위 내에서만 일하는 업무 태도**를 지님

조용한 사직의 현황 및 특징



1) 전종희(2022). MZ세대를 중심으로 한 'Quiet Quitting' (조용한 사직)의 특징과 개선 방안 연구

I 서론 | 2. 선행연구 검토

조용한 사직에 대한 일반적 정의와 관련 학술적 개념을 검토했을 때,
조용한 사직은 **‘조직시민행동’을 수행하지 않는 것**으로 정의 내릴 수 있음

조용한 사직에 대한 개념적 정의



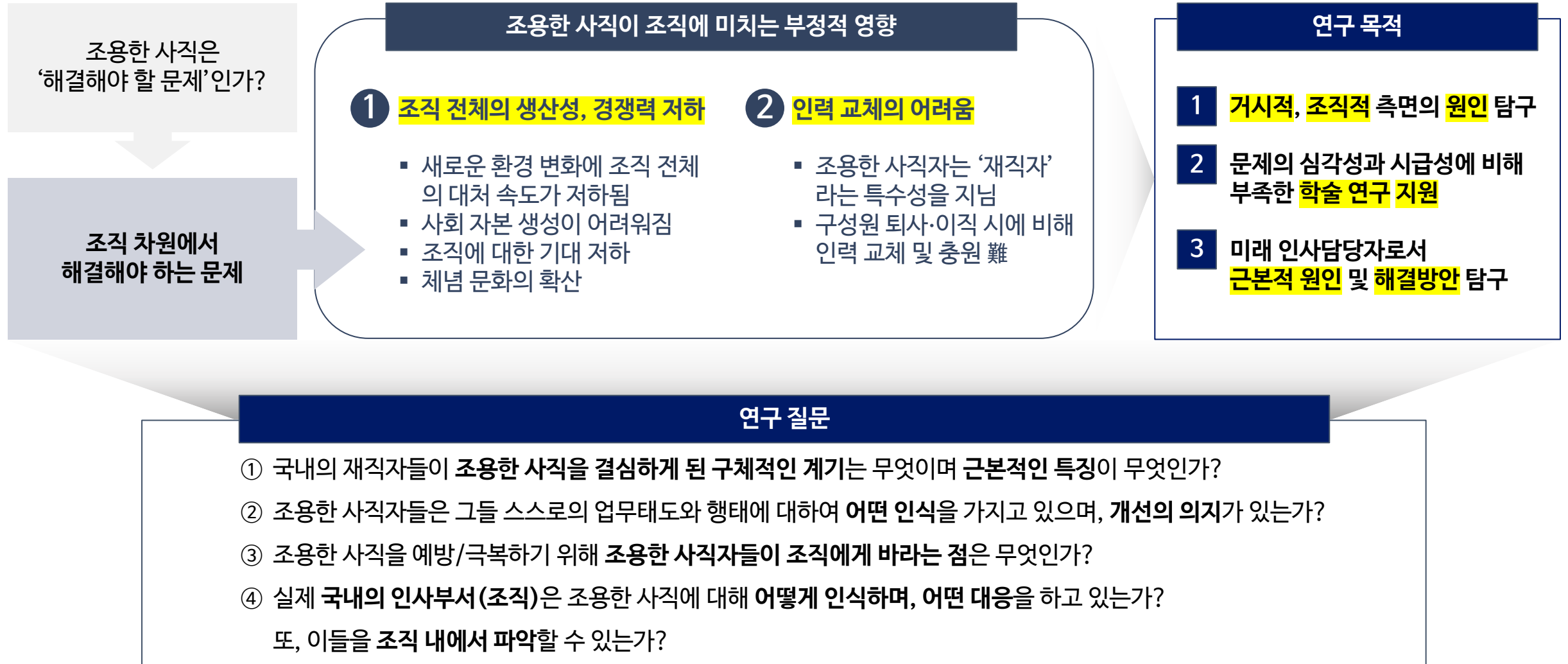
조용한 사직에는 다양한 원인이 존재하나, 특히 그 중 **연령**, **업무량**, **리더의 관심**, **조직문화**에 크게 영향을 받는 것으로 드러남

조용한 사직의 원인

연령	업무량	리더의 관심	조직문화
“ 젊은 세대 ”	“ 과도한 업무량 ”	“ 구성원에 대한 리더의 관심 부족 ”	“ 해로운 조직문화 ”
▪ 젊은 세대일수록 번아웃 가능성 ↑ ▪ 기성세대와는 다른 삶의 가치관 ▪ 평가/보상의 공정성 중시	▪ 업무 많다고 인식 시, 번아웃 가능성 ↑ ▪ 특히, 팬데믹 시기에 강력하게 작용함	▪ 리더로부터 충분한 돌봄, 관심을 못 받는다고 인식하는 경우 ▪ 구성원을 인간적으로 존중하지 않는 경우	▪ 구성원 간 상호존중 부재 ▪ 치열한 경쟁과 견제 만연 ▪ 비윤리적 행위 처벌 부재

I 서론 | 3. 연구 목적 & 4. 연구 질문

조용한 사직이 조직에 미치는 부정적 영향과 심각성을 인지하여 근본적 원인 및 해결방안을 탐구하고자,
연구 질문을 설정하여 연구 진행



II 본론

1

연구 방법

- 1) 인터뷰 참가자
- 2) 인터뷰 질문지
- 3) 자료 분석 방법

2

연구 결과

- 1) 인터뷰 분석 결과
- 2) 전략 제언
 - (1) JD-R 모형 기반 잡 크래프팅 제언
 - (2) 잡 크래프팅 지원: 리더십
 - (3) 잡 크래프팅 지원: 조직문화

II 본론 | 1. 연구 방법 - 개요

연구 목적	조용한 사직의 원인과 인식을 바탕으로 국내 조용한 사직 행태를 근본적으로 예방하고 극복할 수 있는 방안 탐구			
연구 방법	아직 학계의 연구가 부족한 점에 주목하여, 조용한 사직자가 지닌 구체적인 맥락 파악에 용이한 연구 방법론 채택			
	① 심층 인터뷰 (In-depth Interview)		② 누적 표본추출 (Snowball Sampling)	
	- 연구 참가자의 관점에서 현상의 본질을 파악 가능한 신뢰도 높은 방법 - 연구 참가자의 인지, 가치, 태도, 이해 파악에 용이 - 답변자들의 생각을 여과 없이 들음으로써 민감한 사안에 대한 정보 습득 가능		- 먼저 선정된 인터뷰이에게 소개를 받아 다른 연구 참여자를 만남 - 질적 연구 방법에서 흔히 사용되는 방법	
참가자 구성	재직 중인 조용한 사직자 15名 & 재직 중인 인사담당자 5名			
신뢰성 검증	연구대상자 검증 (Member Check ¹⁾)			
	질적 연구 방법, 특히 심층 인터뷰는 타당성 및 신뢰성 측정 불가하므로, 참가자가 자신의 인터뷰 결과를 점검하는 확인 과정을 통해 최대한 신뢰성을 확보하고자 함			
인터뷰 분석	인터뷰 결과 통합 및 해석			
	인터뷰 결과 도표 정리		연구 결과 요약	
			최종 시사점 도출	

1) 링컨 & 구바

II 본론 | 1. 연구 방법 | 1) 인터뷰 참가자

선정 기준을 준수하여 재직 중인 **조용한 사직자 15명**, 재직 중인 **인사담당자 5명**을 인터뷰 참가자 pool로 구성

인터뷰 참가자 명단 및 선정 기준

명단

① 조용한 사직자 집단 (15名)

순번	업계	직무	직급 ¹⁾	연령
1	컨설팅	FMCG 컨설턴트	매니저	30대 초반
2	교육	마케팅	대리	20대 후반
3	제조업	상품전략기획	과장	30대 중반
4	IT	마케팅	사원	20대 중반
5	공공기관	사업관리	과장	30대 중반
6	플랫폼	전략	대리	20대 후반
7	교육	편집기획	과장	30대 중반
8	IT	프로덕트 디자인	사원	20대 후반
9	교육	평가지원	선임	30대 초반
10	제조업	R&D	매니저	20대 후반
11	IT	R&D	사원	20대 중반
12	제조업	반도체 기술개발	사원	20대 후반
13	도매업	데이터분석 마케팅	매니저	20대 후반
14	IT	ERP 운영	선임	20대 후반
15	공공기관	사무행정	대리	30대 초반

❖ 국내 사기업 및 공공기관 구분없이 재직기간이 1년 이상인 정규직 직원들 중 조용한 사직을 결심한 경우

❖ 조용한 사직의 기본적인 특징만 제시했을 때 참가자가 스스로 본인을 조용한 사직자로 정의한 경우

선정 기준

② 인사담당자 집단 (5名)

순번	업계	직무	직급	연령
1	IT	인사	팀장	30대 후반
2	제조업	인사노무	사원	20대 후반
3	제조업	인사	과장	30대 후반
4	유통업	HRD	과장	30대 초반
5	금융업	HRD	차장	40대 초반

❖ 현재 국내 기업(외국계 포함) 인사담당자로 1년 이상 재직 중인 경우

❖ 조용한 사직 행태에 대해 잘 알고 있을 경우

1) 조직 별 상이

II 본론 | 1. 연구 방법 | 2) 인터뷰 질문지

범주화된 반구조화 질문지를 활용하면서도 유연성 또한 탑재한 인터뷰를 진행함으로써,
질적 연구 방법론(심층인터뷰)을 채택함에도 비교적 신뢰할 수 있는 데이터를 얻음

인터뷰 참가자 대상 질문 범주 및 질문지

① 조용한 사직자 집단 (15名)

질문 범주	(1) 조용한 사직 결심 계기 (2) 조용한 사직 행태 인식			(3) 조용한 사직 극복 의사 (4) 조용한 사직 극복을 위한 조직 지원 방향		
	연구문제	탐색 영역	질문	연구문제	탐색 영역	질문
질문지	1	조용한 사직 결심 계기	귀하께서 조용한 사직을 결심한 가장 큰 원인과 경험은 무엇입니까?			
	2	조용한 사직 행태 인식	귀하께서 현재 조용한 사직 행태에 긍정적 혹은 부정적으로 생각하는 이유는 무엇입니까?			
			실제로 주변에 조용한 사직을 결심한 경우가 많다고 느끼십니까? 조용한 사직에 대한 주변 동료들은 어떤 반응입니까?			
		조용한 사직 극복 의사	귀하께서는 조용한 사직에서 벗어나고자 하는 마음이 있으십니까?			
	3	조용한 사직 극복을 위한 조직의 지원 방향	조직에서 상사의 리더십은 조용한 사직에 영향을 미친다고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?			
			조직에서 조직문화는 조용한 사직에 영향을 미친다고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?			

② 인사담당자 집단 (5名)

(1) HR관점에서의 원인 (2) 조직현황			(3) 조용한 사직 극복을 위한 조직 지원 방향		
연구문제	탐색 영역	질문	연구문제	탐색 영역	질문
4	HR 관점에서의 조용한 사직 행태 원인	HR 관점에서 조용한 사직 행태의 원인이 무엇이라고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?			
	현 조직의 현황 및 대응	현재 조직 내부 혹은 인사부서에서 파악한 조용한 사직자의 현황은 무엇입니까? 사내 조용한 사직 문제를 해결하기 위해 회사에서 시행 중인 노력은 무엇입니까?			
3	조용한 사직 극복을 위한 조직 지원 방향	조직에서 상사의 리더십은 조용한 사직에 영향을 미친다고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?			
		조직에서 조직문화는 조용한 사직에 영향을 미친다고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?			

범주화된 반구조화 질문지를 활용하면서도 유연성 또한 탑재한 인터뷰를 진행함으로써, 질적 연구 방법론(심층인터뷰)을 채택함에도 비교적 신뢰할 수 있는 데이터를 얻고자 함.

인터뷰 참가자 대상 질문 범주 및 질문지

① 조용한 사직자 집단 (15名)

- (1) 조용한 사직 결심 계기
- (2) 조용한 사직 행태 인식
- (3) 조용한 사직 극복 의사
- (4) 조용한 사직 극복을 위한 조직 지원 방향

② 인사담당자 집단 (5名)

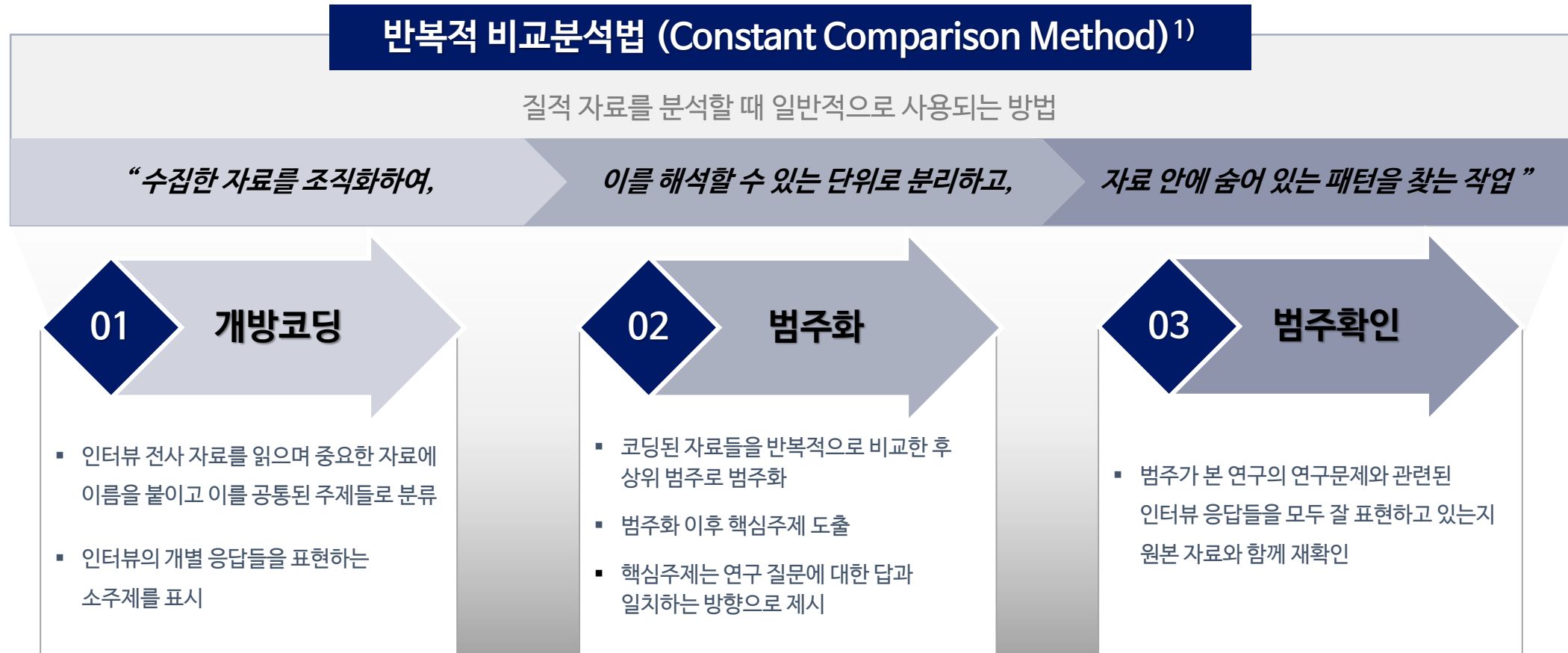
- (1) HR관점에서의 원인
- (2) 조직현황
- (3) 조용한 사직 극복을 위한 조직 지원 방향

질문 범주	① 조용한 사직자 집단 (15名)			② 인사담당자 집단 (5名)		
	연구문제	탐색 영역	질문	연구문제	탐색 영역	질문
질문지	1	조용한 사직 결심 계기	귀하께서 조용한 사직을 결심한 가장 큰 원인과 경험은 무엇입니까?			
			귀하께서 현재 조용한 사직 행태에 긍정적 혹은 부정적으로 생각하는 이유는 무엇입니까?		HR 관점에서의 조용한 사직 행태 원인	HR 관점에서 조용한 사직 행태의 원인이 무엇이라고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?
	2	조용한 사직 행태 인식	실제로 주변에 조용한 사직을 결심한 경우가 많다고 느끼십니까?			현재 조직 내부 혹은 인사부서에서 파악한 조용한 사직자의 현황은 무엇입니까?
			조용한 사직에 대한 조직 문화는 어떤가요?			사내 조용한 사직 문제를 해결하기 위해 회사에서 시행 중인 노력은 무엇입니까?
		조용한 사직 극복 의사	귀하께서는 조용한 사직에 반대하시려는 마음이 있으신가요?			조직에서 상사의 리더십은 조용한 사직에 영향을 미친다고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?
	3	조용한 사직 극복을 위한 조직의 지원 방향	조직에서 상사의 리더십은 조용한 사직에 영향을 미친다고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?	3	조용한 사직 극복을 위한 조직 지원 방향	조직에서 조직문화는 조용한 사직에 영향을 미친다고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?
			조직에서 조직문화는 조용한 사직에 영향을 미친다고 생각하십니까? 그렇게 생각한 이유는 무엇입니까?			

조용한 사직자와 인사담당자, 각 집단 간의 응답 비교를 통해
두 집단 간 상호적인 발전 방안을 논할 수 있음

인터뷰를 통해 확보한 데이터는 **반복적 비교분석법(Constant Comparison Method)**을 기반으로 분석하여 정리

반복적 비교분석법 기반 자료 분석 Process



1) 유기웅 외 3인, 질적 연구방법의 이해(제2판), 서울:박영story, 2018, pp.326-337.

II 본론 | 2. 연구 결과 | 1) 인터뷰 분석 결과

조용한 사직의 결심 계기는 크게 **조직적 측면**과 **개인적 측면**으로 나뉘어짐
해당 결과를 통해 **조용한 사직자에 대한 추가적 정의**까지 도출 가능

인터뷰 분석 결과 - 연구문제 ① 조용한 사직 결심 계기 요인

Interviewee 3	“회사가 높은 직급들의 성과 위주로 업무 scope을 비효율적으로 늘렸어요. 성과가 안나오면 챌린지를 받고, 성과 유관 부서에만 보상이 돌아가는 구조가 매우 불만이었어요.”
Interviewee 4	“아무리 일해도 상사라든지, 저를 평가하는 사람들의 만족도에 기여할 만한 결과물이 나오지 않더라고요...”
Interviewee 12	“회사에서 아이디어를 제시할 때 피드백이나 인정을 받지 못했어요. 오로지 연차가 낫다는 이유로요.”
Interviewee 7	“회사가 구성원들을 부품으로 대하는 걸 목격하고, 회사에 너무 헌신하거나 회사를 너무 믿을 필요가 없다고 느꼈어요.”
Interviewee 8	“회사의 보상에 대한 반복적인 거짓말과 합리화로 회사에 대한 애정도가 매우 떨어진 상태입니다.”
Interviewee 2	“조직에게 나의 열정과 헌신을 다한다고 해서 얻을 수 있는 바가 있나요? 회사보다는 나 자신이 더 중요하죠, 요즘은.”

연구문제 ① 조용한 사직 결심 계기 요인	
조직적 측면	개인적 측면
부당한 업무분장에 대한 불만	삶과 회사에 대한 인식 전환
성과 평가에 대한 낮은 타당성과 수용성	나와 조직의 분리
노력 대비 보상을 통한 낮은 만족감	
결과주의적이고 수직적인 조직문화	나와 맞지 않는 조직문화
상사의 비인격적 행동	성장에 대한 낮은 기대감
낮은 심리적 안전감과 조직불신	

INSIGHT



조용한 사직자 추가적 정의

- 1 업무 범위가 자신의 역량을 벗어났으며, 그에 마땅히 상응하는 보상이 제공되지 않을 때,
- 2 조직과 나를 완전히 분리하며 회사를 위해 자발적으로 열심히 일하는 것이 손해라고 인식하는 사람

II 본론 | 2. 연구 결과 | 1) 인터뷰 분석 결과

조용한 사직 행태에 대한 인식 및 극복 의사와 관련한 다양한 의견 존재

조용한 사직에 대해 긍정적인 인식하는 구성원은 **행태 유지**를, 부정적인 구성원은 **행태 극복**을 지향한다는 시사점 도출

인터뷰 분석 결과 - 연구문제 ② 조용한 사직 행태에 대한 인식과 극복 의사



Interviewee 2

“조용한 사직은 사람들이 삶의 주체인 나 자신의 중요성과 가치를 조직보다 우선시켰기 때문에 일어난 것이라고 생각해요.”



Interviewee 4

“ 뭐, 자기가 받은 임금과 주어진 책임만큼 정당하게 일하는 건데 나쁠 건 없죠. 과한 책임이 오히려 개인의 정신적, 신체적 건강에 해로울 것 같은데요? ”



Interviewee 9

“ 조용한 사직은 자기자신의 직업적 만족도 뿐만 아니라 조직의 발전까지 저해하죠. 전사적으로 부정적 영향을 미치는 현상이라고 생각합니다. ”



Interviewee 10

“저도 조용한 사직자지만요, 저희처럼 협업 필수에 인력품 귀한 부서에서 구성원 한 명이라도 조용한 사직을 한다? 이 건 팀 성과에 직접적인 영향을 미치는 거예요. ”



Interviewee 11

“ 보상이 적다는 등 편협한 이유로 조용한 사직을 취한다는 건 회사가 뒤에서 구성원들을 위해 제공하는 모든 지원들을 무시하는 것 밖에 안되죠. ”

연구문제 ② 조용한 사직 행태에 대한 인식		
긍정적 인식		부정적 인식
조직보다 개인의 가치를 중시하는 토대 마련		조직 발전 저해
조직환경에 대한 개인의 정당한 대응		개인 발전 저해
연구문제 ② 조용한 사직에 대한 극복 의사		
공통 전제	극복 의사 有 이유	극복 의사 無 이유
“ 회사의 변화 선행 ”	조직 발전	개인 가치 중시
	개인 발전	조직 내 개인의 성장 가시성 부재

INSIGHT



조용한 사직에 대한 인식과 극복 의사 간 상관관계 在

- 1

조용한 사직을 긍정적으로 인식하고 극복 의지 또한 없는 경우

: ‘개인에 대한 조직의 이해 및 인정 부재’가 철저한 조용한 사직 유지를 유발
- 2

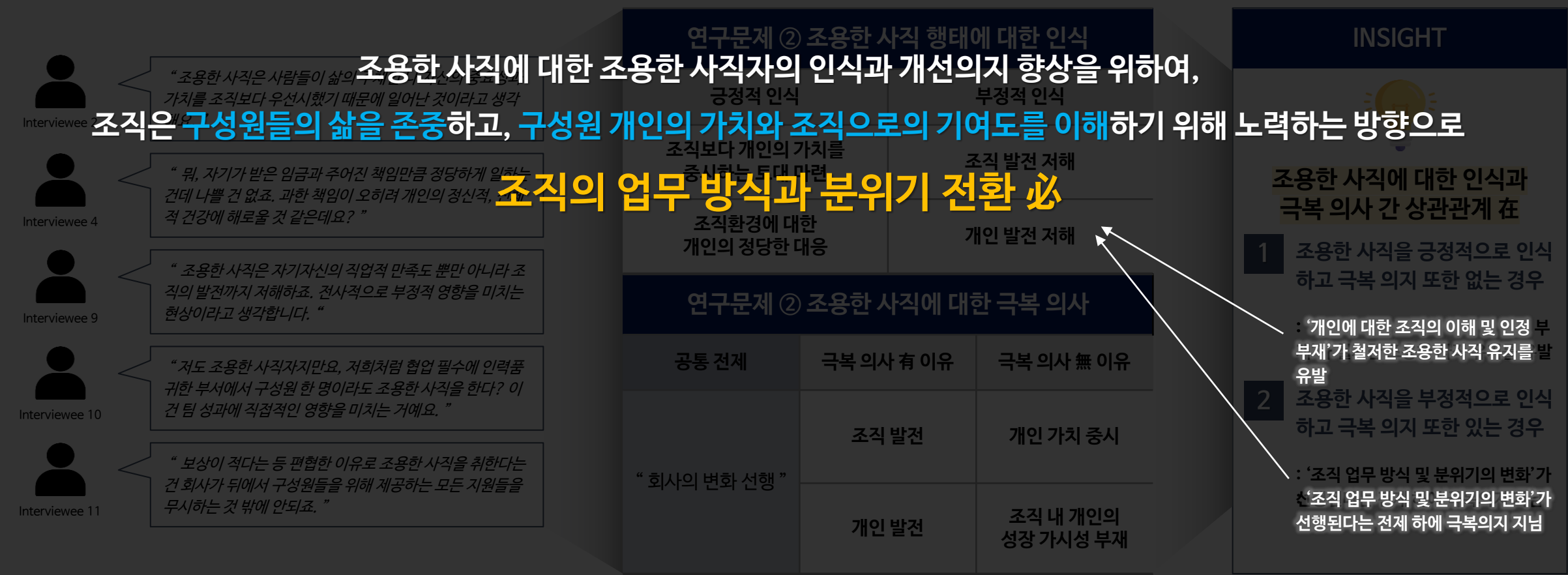
조용한 사직을 부정적으로 인식하고 극복 의지 또한 있는 경우

: ‘조직 업무 방식 및 분위기의 변화’가 선행된다는 전제 하에 극복의지 지님

II 본론 | 2. 연구 결과 | 1) 인터뷰 분석 결과

인터뷰 분석 결과, 조용한 사직 행태에 대한 인식 및 극복 의사와 관련해 다양한 의견이 존재함.
주목할 점은, 조용한 사직에 대해 긍정적인 인식하는 구성원은 행태 유지를, 부정적인 구성원은 행태 극복을 지향한다는 것임.

인터뷰 분석 결과 - 연구문제 ② 조용한 사직 행태에 대한 인식과 극복 의사



II 본론 | 2. 연구 결과 | 1) 인터뷰 분석 결과

조용한 사직 극복에 **필요한 조직 차원의 지원**으로는 ‘**상사의 리더십**’과 ‘**조직문화**’가 주로 언급됨
조직은 조용한 사직 예방 및 해결을 위해 리더십 증진 및 조직문화 개선을 적극 추진할 필요성 有

인터뷰 분석 결과 - 연구문제 ③ 조용한 사직 극복을 위한 조직 지원 방향



Interviewee 7

“ 상사가 회사의 비전을 구체적으로 제시해주고, 회사가 성장하면 직원들도 함께 자아실현하며 발전할 수 있다는 인식을 심어주면 동기부여가 될 것 같아요.”



Interviewee 4

“ 혹은 업무분장이 불명확하거나, 업무 진행 상황이나 계획 등이 공유가 잘 안될 경우에도 조용한 사직이 늘죠. 내가 회사랑 연결되어 있다는 느낌이 전혀 안드니까...”



Interviewee 13

“ 조직문화 자체가 개인의 발전과 성과를 인정해주고, 이로부터 회사에게 받는 가치 또한 증가시켜줄 수 있는 문화라면 조용한 사직의 비율은 훨씬 줄어들지 않을까요?”

연구문제 ③ 조용한 사직 극복을 위한 조직 지원 방향

상사의 리더십	조직문화
조직에 몰입하고, 조직을 신뢰하는 정도	개인의 동기부여 및 성장 가능성
개인이 업무에 몰입하는 정도	
개인의 동기부여 및 성장 가능성	조직 상황이 개인에게 공유되는 정도

INSIGHT



**상사의 리더십 & 조직문화와,
조용한 사직 간 연관관계 有**

구성원들의 조용한 사직 결심에 있어,
상사의 리더십과 조직문화는
상당한 영향을 미치고 있음.

따라서,
**리더십 증진 및 조직문화 개선을
위한 조직 차원에서의 노력 必**

II 본론 | 2. 연구 결과 | 1) 인터뷰 분석 결과

인사부서·조직이 조용한 사직에 대해 인식하는 바는 조용한 사직 당사자의 것과 상당한 차이점 존재

특히 **조용한 사직자는 ‘지속적인 저성과의 악순환’** (‘낮은 동기부여 → 업무의욕 저하 → 하위고과’ 반복)에 갇혀 있다는 특수성 발견

인터뷰 분석 결과 - 연구문제 ④ 인사부서(조직)가 파악하는 조용한 사직 문제



HRer 1

“ 대부분의 조용한 사직자는 애초에 입사 때부터 조직문화와 맞지 않았거나 역량이 부족한 사람들이 대부분이라구요. 이런 분들이 조용한 사직자가 될 가능성이 높죠. ”



HRer 2

“ 요즘은 커뮤니티가 워낙 활발해서... 우리 회사랑 남의 회사랑 비교하면서 오는 박탈감에 동기부여가 떨어지기 시작하죠. 그러면 업무의욕은 떨어지고 계속 하위고과 받고... ”



HRer 3

“ 저희도 직장인 익명 커뮤니티나 주변 제보로 회사에 조용한 사직자가 어느 정도 있는지 대충 모니터링은 하고 있어요. 다만, 소위 ‘갬플’이 심한 부서에서는 파악이 어렵긴 하죠. ”



HRer 4

“ 안그래도 조용한 사직 해결하려고 업무 책임 세분화, 직무 역량 향상 프로그램 등 뭘갈 계속 하고 있어요. 협업 장려나 직급폐지 등 조직문화 개선을 위해서도 노력하고 있죠. ”



HRer 5

“ 회사가 최근에 수시, 360도 피드백을 도입했거든요. 그래서 불미스러운 일을 방지하고자 리더십 교육은 물론, 공정한 평가와 피드백을 위한 사내 교육도 꾸준히 시행 중입니다. ”

연구문제 ④ 인사부서가 파악하는 조용한 사직 문제

조용한 사직의 원인

- 개인-조직 간 unfit
- 동기부여 및 성장 가시성 부재
- 불명확한 업무 분장
- 상사의 리더십 문제
- 보상에 대한 불만

조용한 사직자의 특징

“ 지속적인 저성과자 ”

조용한 사직 파악 방식

SNS 및 부서 제보
(단, 개인 업무가 주요할 시 파악 어려움)

조용한 사직 극복을 위한 조직 차원 노력

- 업무 몰입 제고를 위한 프로그램
- 공정성 제고를 위한 교육
- 리더십 역량 제고를 위한 프로그램

INSIGHT



인사부서 & 조직이 파악하는 ‘조용한 사직’ 특수성 有

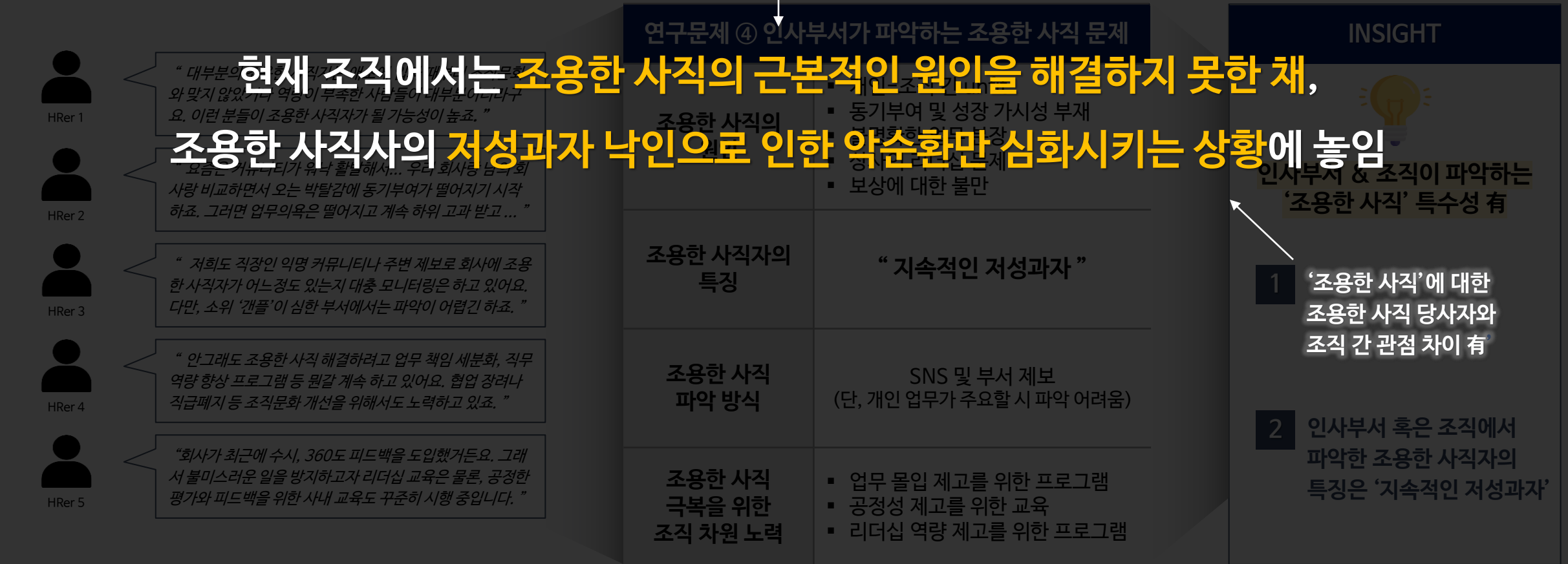
1 ‘조용한 사직’에 대한 조용한 사직 당사자와 조직 간 관점 차이 有

2 인사부서 혹은 조직에서 파악한 조용한 사직자의 특징은 ‘지속적인 저성과자’

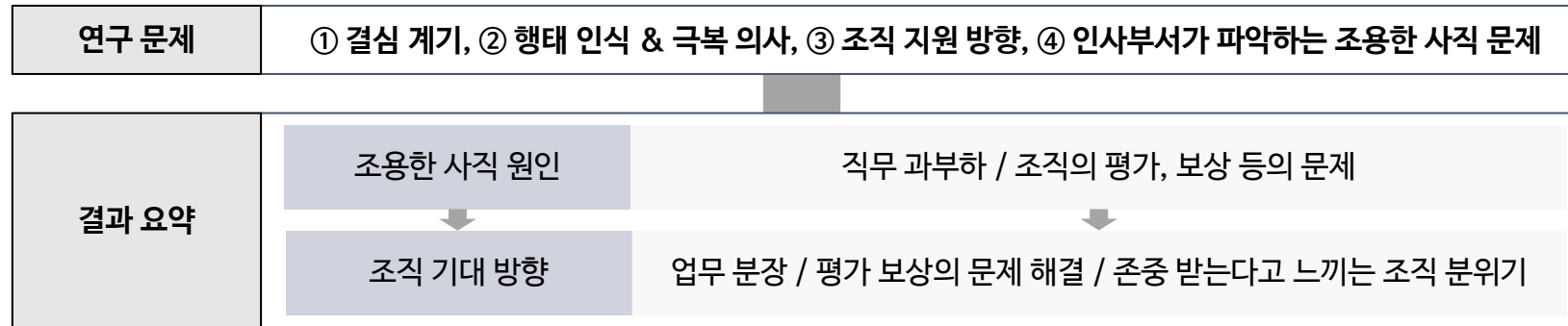
II 본론 | 2. 연구 결과 | 1) 인터뷰 분석 결과

인터뷰 분석 결과, 인사부서·조직이 조용한 사직에 대해 인식하는 바는 조용한 사직 당사자의 것과 상당한 차이가 존재함. 특히 주목할 점은, **조용한 사직자는 ‘지속적인 저성과의 악순환’** (‘낮은 동기부여 → 업무의욕 저하 → 하위고과’ 반복)에 갇혀 있다는 것임.

인터뷰 분석 결과 - 연구문제 ④ 인사부서(조직)가 파악하는 조용한 사직 문제

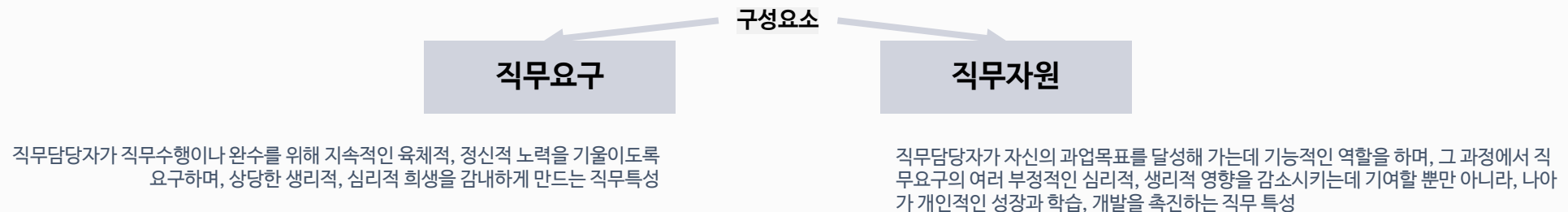


(1) JD-R 모형 기반 잡 크래프팅 제언



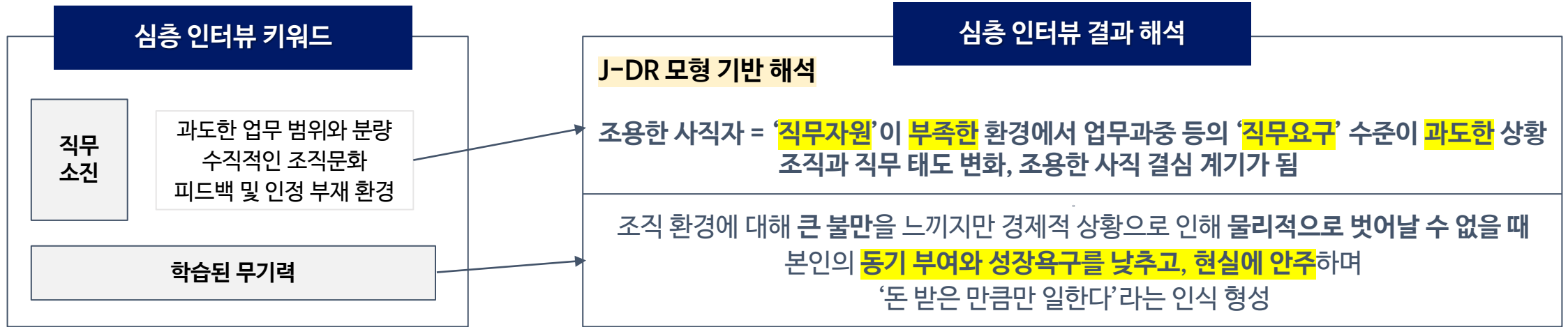
JD-R 모형 (직무요구-자원 모형, Job Demands-Resources Model¹⁾, 이하 JD-R 모형) 기반 전략 제언

✓ 채택 근거 : 심층 인터뷰 결과 & 선행연구에서 **직무요구**와 **부정적 직무경험** 사이의 관계를 규명하는데 활용됨



1) Tims, Bakker and Derks(2012)

(1) JD-R 모형 기반 잡 크래프팅 제언



조직 성과 뿐만 아니라 주변의 다른 조직 구성원들에게도 부정적인 영향을 끼치게 되므로 이탈 행태를 조직 차원에서 해결해야 함

Tims, Bakker and Derks(2012)의 JD-R 모형 기반

자원 기반(resource-based) 관점의 잡 크래프팅(job crafting)

(1) JD-R 모형 기반 잡 크래프팅 제언

잡 크래프팅(job crafting)

: 개인이 자신에게 주어지는 직무 요구와 직무 자원 간의 균형을 만들어가는 행동(Tims, Bakker)

✓ 잡 크래프팅이 조직시민행동, 직무만족, 자기효능감, 직원몰입 등 조직에서 긍정적인 개인행동과 태도를 촉진한다는 선행 연구 결과 확인

✓ 조직구성원의 잡크래프팅 수준이 높을수록 조직유효성이 향상될 수 있음

→ 조직은 조용한 사직자들이 스스로 직무요구를 조절하고 직무 환경을 적극적으로 변화할 수 있도록 직무자원을 강화하거나 기반 환경을 마련해야 함

→ 하위요소 설정 : ① 리더십, ② 조직 문화

Tims, Bakker and Derks(2012)의 JD-R 모형 기반

자원 기반(resource-based) 관점의 잡 크래프팅(job crafting)

(2) 잡 크래프팅 지원 : 리더십

잡 크래프팅 - 리더십 선행 연구

성공적으로 잡 크래프팅을 실현하기 위해서는 직무 행동에 대한 피드백을 바탕으로 잡 크래프팅을 자극하고, 성공 경험을 이끌어줄 수 있는 리더의 역할이 중요하다. (Tims & Bakker)

조직에서 잡 크래프팅을 지원하기 위해서는 구성원이 리더를 신뢰해야 한다 (Wrzesniewski, Berg, and Dutton)

잡 크래프팅은 조직 구성원과 조직의 변화방향과 목적이 일치할 때 의미가 더 크다 (Lyons)

코칭 리더십

- ✓ 리더와 조직 구성원 간의 상호존중을 기반으로 서로 신뢰하고, 협력적 동반자 관계를 형성
- ✓ 리더의 적절한 피드백을 바탕으로 구성원의 성장과 발전에 대한 자율성을 지원

코칭 리더십에 기반한 정기 피드백 프로그램의 기대효과

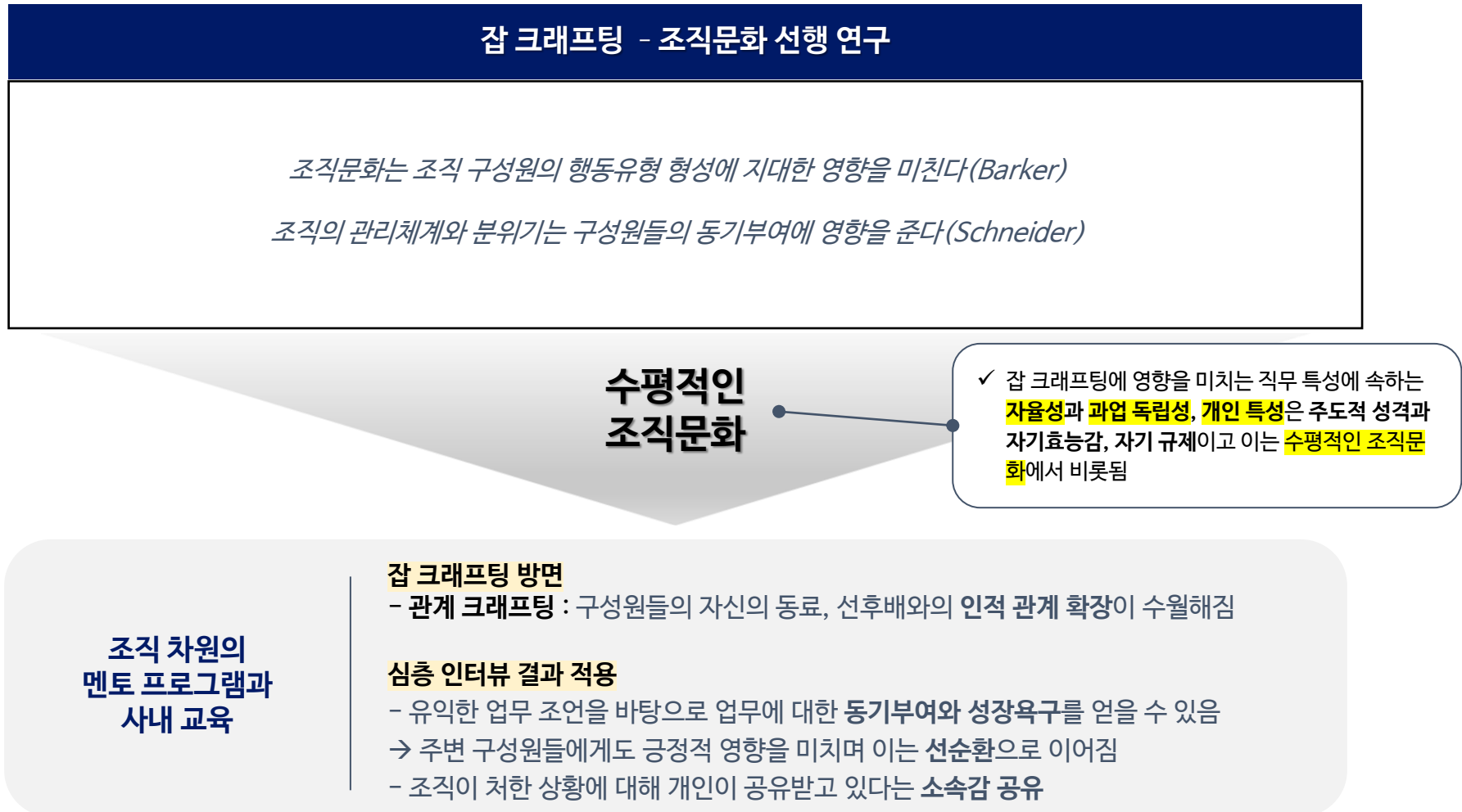
잡 크래프팅 방면

- 인지 크래프팅 : 피드백을 통해 자신의 직무 역할을 올바르게 재정의할 수 있음
- 직무 크래프팅 : 상사의 적절한 피드백은 비효율적인 업무 방식을 축소할 수 있음

심층 인터뷰 결과 적용

- 코칭 리더십은 조용한 사직 현상의 예방에 직접적인 효과를 줄 것으로 기대됨

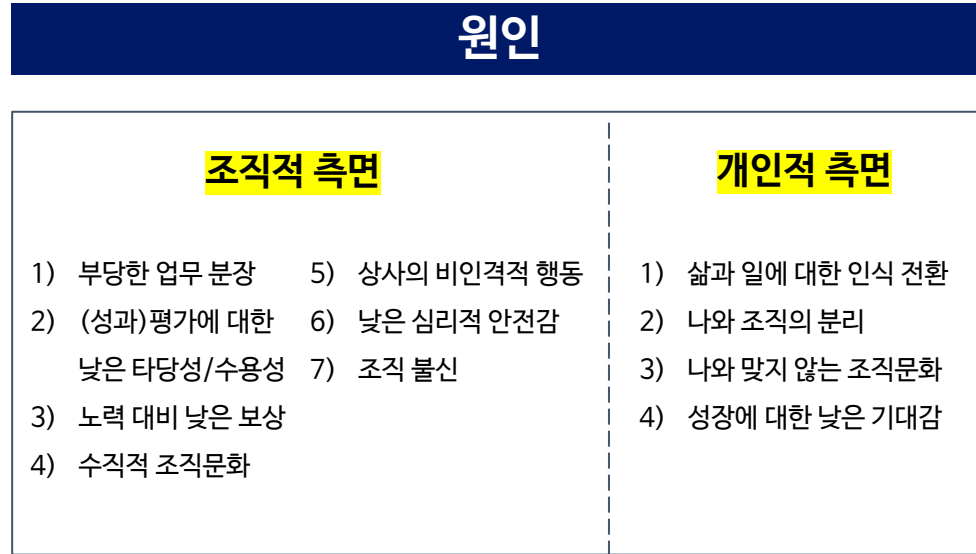
(3) 잡 크래프팅 지원 : 조직문화



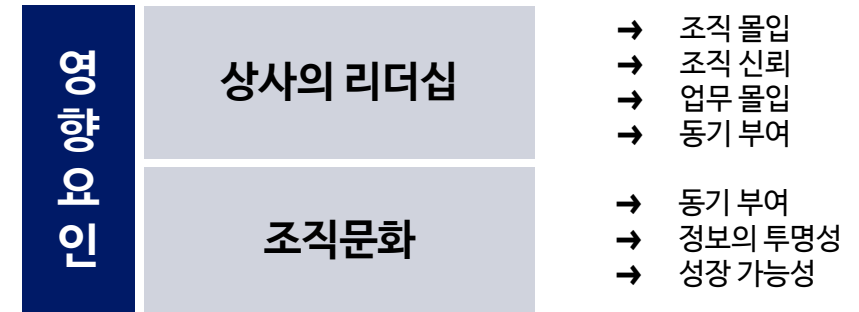
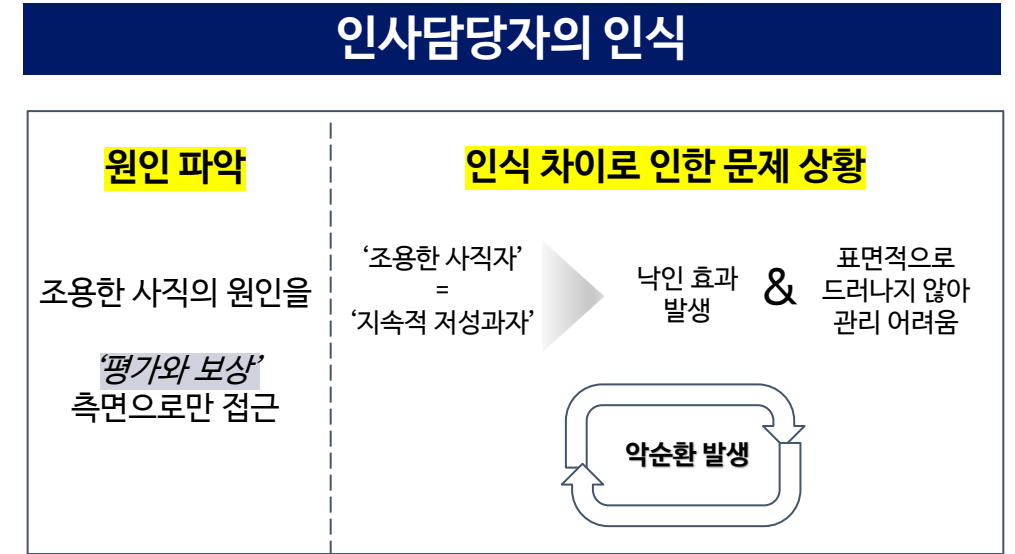
III 결론

- 1 연구 요약
- 2 연구 의의 및 시사점
- 3 연구 한계점 및 향후 연구 과제

III 결론 | 1. 연구 요약



GAP 발생



III 결론 | 2. 연구 의의 및 시사점 & 3. 연구 한계점 및 향후 연구 과제

의의 및 시사점

✓ 조용한 사직자와 인사 담당자의 인식을 생생하게 보여주는 **데이터 확보**

→ 향후 조용한 사직 주제의 연구를 뒷받침하는 자료 및 논거로 사용 가능

✓ 조용한 사직과 **잡 크래프팅의 연관성** 도출

→ 잡 크래프팅 실현을 위한 기반 환경 마련의 중요성 발견

✓ 조용한 사직 현상을 설명하는 **이론적 모델 연구에 초석** 마련

→ 조용한 사직자를 저성과자가 아닌, 새로운 관점에서 바라볼 수 있도록 촉구

한계 및 향후 과제

✓ 질적 연구의 특성 상, **다량의 데이터 수집의 어려움** 존재

→ 향후 보다 많은 인터뷰이를 대상으로 데이터 수집을 제안

✓ **직군별 특성을** 반영하여 결과를 분류하지 못함

→ 다량의 데이터 확보를 통해 직군별 특이점까지 발견하길 희망

✓ 잡 크래프팅 전략 제안의 기반모형과 기대효과의 기반 **모형의 차이**

→ Tims 이론 기반, 조용한 사직 행태 분석 및 잡 크래프팅 기대효과 증명하는 실증연구를 제안

참고자료

〈국내 문헌〉

[단행본]

유기웅 외 3명(2018), 질적 연구방법의 이해(제2판), 서울:박영story, 462p.

이호건(2023), 조용한 퇴사 = Quiet quitting : MZ세대가 조직을 버리는 이유, 서울: 월요일의꿈, 287p.

임명기(2023), 내 일과 삶을 가꾸는 기술 잡 크래프팅, 파주:김영사, 229p.

[학술지]

김경석,전상길(2006). 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰 - 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구 : 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰, 조직과 인사관리연구, 제30권 제1호, pp.149-175.

김민지,박용호(2019). 잡 크래프팅에 관한 통합적 문헌 고찰:국내 양적연구를 중심으로, 한국콘텐츠학회논문지, 제19권 제11호, pp.234-246.

김요섭 외 2명(2021). 지역아동센터 생활복지사의 조직지원인식,잡 크래프팅, 조직몰입의 관계, 한국보건복지학회 보건과 복지, 제23권 제1호, pp.159-182.

김정인(2022). 조용한 사직에 관한 이론적 연구:현상과 형성 원인을 중심으로, 한국공공관리학보, 제36권 제4호, pp.109-132.

박경환(2009). 직무요구가 직무성가에 미치는 긍정적 효과와 직무소진을 매개로 하는 부정적 효과에 관한 연구, 조직과 인사관리연구, 제33권 제4호, pp.35-63.

박상언(2012). 직무수행 과정에서 지각된 정서적 안녕(Affective Well-Being)이 직무요구-자원 모형에서 수행하는 역할에 대한 실증연구, 인사조직연구, 제20권 제1호, pp.177-220.

방인식,신제구(2022). 코칭리더십이 잡크래프팅에 미치는 영향 : 그릿과 프로티언 경력태도의 직렬매개효과. 大韓經營學會誌,제35권 제4호, pp.685-714.

손과희,박은준(2021). 뷰티 서비스 종사자의 메타인지와 잡크래프팅이 직무성가에 미치는 영향, 한국인체미용예술학회지, 제22권 제4호, pp.253-268.

송영술,이정화(2022). 보육교사의 직무자율성과 잡 크래프팅의 관계에서 조직문화의 조절효과, 유아교육학논집, 제26권 제6호, pp.107-128.

이상민 외 2명(2023). 영업사원의 잡크래프팅(Job Crafting)이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 생산성 연구: 국제융합학술지, 제37권 제3호, pp.61-97.

이지영 외 5명(2016). 한국 청소년의 집단 따돌림에 대한 심층인터뷰 연구: 따돌림의 유형화 및 소셜미디어의 역할을 중심으로, 언론정보연구, 제53권 제1호, pp.267-309.

임수원, 최애경(2019). 비서직 종사자의 잡 크래프팅 경험에 관한 사례 연구, 비서·사무경영연구, 제28권 제2호, pp.117-145.

장가 외 2명(2022). 향상-예방초점 잡 크래프팅의 선행요인 및 직무성가에 미치는 영향에 관한 연구,경영학연구, 제51권 제2호, pp.461-481.

전종희(2022). MZ세대를 중심으로 한 ‘Quiet Quitting’(조용한 사직)의 특징과 개선 방안 연구, 인문사회 21, 제13권 제6호, pp.5117-5132.

차동욱,김정식(2011). 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계, 조직과 인사관리연구, 제25권 제1호, pp.171-198.

최종환 외 2명(2022). 북한 관련 콘텐츠 수용자와 제작자 인식에 관한 탐색적 연구: 탈북민과 남한주민 심층 인터뷰를 중심으로. 방송과 커뮤니케이션, 제23권 제2호, pp.27-68.

황문영, 김병직(2021). 직무과부하가 번아웃에 미치는 영향 : 일-가정갈등의 매개효과와 잡크래프팅의 조절 효과를 중심으로, 기업경영리뷰, 제12권 제2호, pp.301-319.

참고자료

[학위논문]

조인숙(2005). 보육서비스 질과 보육시설 조직문화의 관계 분석, 덕성여자대학교 대학원 박사학위논문, pp.150.

[인터넷 자료]

경제포커스(2019.07.02), HR트렌드, '잡 크래프팅(Job Crafting)', <http://www.economyf.com/m/view.asp?idx=3724>, 2023.10.01. 검색.

동아일보(2023.09.04), [횡설수설/김재영] '조용한 사직'과 '조용한 해고', <https://www.donga.com/news/Opinion/article/all/20230903/120999164/1>. 2023.10.06. 검색.

서울&(2023.04.27), "받는 만큼 일할래요"...청년, '조용한 퇴사'에 빠지다, https://www.seoul.co.kr/arti/culture/culture_general/12134.html. 2023.10.06. 검색.

서울신문(2023.02.06), MZ 직장인 절반 '조용한 사직 중'... "승진은 거부, 취미로 자아실현", <https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20230206500145>. 2023.10.02. 검색.

시사위크(2023.03.09), [어쩌다 Z세대⑥] '조용한 사직', 다시 정의해야 하는 이유, <http://www.sisaweek.com/news/articleView.html?idxno=203253>. 2023.10.06. 검색.

시사일보(2023.06.19), [노무사 칼럼] 조용한 사직, 위험한 문화인가?, <http://www.koreasisailbo.com/1005878>. 2023.10.06. 검색.

정신의학신문(2022.10.11), [직장 문화] 퇴사했지만 퇴사하지 않았습니다, 조용한 사직, <http://www.psychiatricnews.net/news/articleView.html?idxno=33638>, 2023.10.02. 검색.

한겨레(2023.10.25), 미 MZ '조용한 사직'... "영혼 없이 일할래" 벌써 하고 있다고?, https://www.hani.co.kr/arti/international/international_general/1064082.html. 2023.10.06. 검색.

한국일보(2023.02.26), 회사가 나의 '조용한 사직'을 모를 거라는 착각, <https://m.hankookilbo.com/News/Read/A2023022409220003375>. 2023.10.06. 검색.

Business Post(2023.06.26), '조용한 퇴사' 이어 '요란한 퇴사' 확산, 적극적으로 불만 내놓다 이직 서둘러, https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=319185. 2023.10.06. 검색.

CLAP 블로그(2023.09.07), 상사 피드백으로 평가 불만을 줄여보세요, https://blog.clap.company/continuous_feedback/2023.09.27, 2023.10.05 검색.

〈해외 문헌〉

Barker, R. (1968). Ecological psychology. Stanford, CA: Stanford University Press.

J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. Beverly Hills, CA: Sage

Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. Journal of Business and Psychology, 23(1), 25-36.

Schneider, B. (Ed.) (1990). Organizational climate and culture, San Francisco : Jossey-Bass.

Stowell, S. J. (1986). Leadership and coaching. Salt Lake City: The University of Utah.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), 1-9.

Yin, R. K. (2009). Case study research design and methods (4th ed). Thousand Oaks, Calif Sage Publications.

국내 조용한 사직 현상의 원인과 해결방안 탐색을 위한 질적연구

2023 제19회 KMAC 경영혁신 공모전 - 인재혁신 부문

End of Document

IHR 이화여자대학교

김채영 문효원 박진희 안수민